

Introduzione

Il lavoro di gruppo e con i gruppi oggi è un fenomeno più diffuso che mai, anche per effetto, nel campo delle politiche sociali, della riduzione delle risorse a disposizione dei servizi e degli operatori. Nonostante questa diffusione, e nonostante l'ampio numero di studi condotti sulla pratica del mutuo aiuto nel *groupwork*, è sempre mancato sino a oggi uno strumento che permettesse agli operatori sociali di connettere l'aspetto «descrittivo» e quello «prescrittivo» del mutuo aiuto; che li aiutasse, cioè, a colmare il divario esistente tra la *teoria* del lavoro sociale con i gruppi (l'aspetto descrittivo) e tutte le informazioni relative alla sua *pratica* (l'aspetto prescrittivo della pratica professionale, ossia l'insieme delle abilità che l'operatore dovrebbe fare proprie). Scopo del presente volume è proprio quello di colmare tale divario.

Nel corso del libro proporremo uno specifico quadro teorico di riferimento (grazie alla descrizione e la discussione delle teorie, i concetti e i principi guida dell'auto/mutuo aiuto) per la conduzione di gruppi di mutuo aiuto. Non sono stati pochi, negli ultimi anni, i manuali che hanno tracciato le linee teoriche del lavoro con i gruppi; nella maggior parte dei casi, però, si è trattato di opere di impianto generale, che solo marginalmente hanno toccato i temi del reciproco aiuto e sostegno tra le persone. Quella che il lettore ha in mano, invece, è un'opera incentrata specificamente sul lavoro con i gruppi in chiave di auto/mutuo aiuto. Capitolo dopo capitolo, essa prenderà in esame gli aspetti più rilevanti della conduzione e della facilitazione dei gruppi, senza perdere d'occhio i possibili percorsi di approfondimento bibliografico; grazie allo studio di casi esemplari (nel

bene e nel male) di applicazione dei gruppi di mutuo aiuto, essa cercherà di integrare i due livelli ricordati sopra — il *che cosa* (ossia il descrittivo) e il *come* (il prescrittivo) dei gruppi di mutuo aiuto — nella prassi quotidiana degli operatori di gruppi di auto/mutuo aiuto.

Il volume propone una sintesi originale del dibattito teorico che ha interessato, dalle origini sino a oggi, i gruppi di mutuo aiuto e la loro specifica posizione nel quadro del lavoro sociale con i gruppi. Al giorno d'oggi, per ricostruire i vari usi e significati che sono stati attribuiti al mutuo aiuto nella storia del lavoro sociale, occorre uno sforzo notevole, i cui risultati potrebbero anche essere deludenti.

Tanto per dirne una, la prima citazione del «mutuo aiuto» — come *concetto* — nella storia del lavoro sociale con i gruppi, risale a William Schwartz (1961). Di fatto, però, il mutuo aiuto come *processo* era già noto e diffuso, quale dinamica essenziale nel lavoro di gruppo, dagli Trenta in avanti. C'è tutta una serie di figure di spicco delle professioni di aiuto di quel periodo — Coyle, Hart, Newstetter, Lieberman, Slavson, Cantor, ecc. — che si sforzarono di elaborare una specifica base teorica e una raccolta di principi scientificamente fondati per garantire un'applicazione sistematica e affidabile, in un'ottica di filosofia del lavoro sociale, del lavoro con i gruppi.

Nel corso dei decenni successivi il concetto di *mutuo aiuto* ha via via assunto, a seconda delle persone e delle circostanze, una varietà di significati diversi. Una ricerca su internet fondata sulla parola chiave «mutuo aiuto», di conseguenza, produrrebbe risultati poco soddisfacenti. Occorrerebbe semmai integrare questa chiave di ricerca con molte altre specificazioni lessicali, che si riferiscono a concetti non dissimili: collaborazione, decision-making in gruppo, gestione di gruppo, interazione di gruppo, e così via. La stessa ricerca di tutte queste «specificazioni» richiederebbe, di per sé, un certo dispendio di tempo.

Questo volume ha lo scopo di aiutare gli operatori sociali che lavorano con i gruppi a comprendere gli aspetti e le dinamiche chiave di un modello operativo che faciliti l'attivazione, tra quanti partecipano a un gruppo, di un processo di aiuto e sostegno reciproco.

Diversamente da altri libri sullo stesso tema, che tendono a mettere in luce soltanto le modalità «corrette» di impiego del mutuo aiuto, in questa sede faremo riferimento sia a modalità di intervento «positive» (perché capaci di promuovere il sostegno reciproco), sia ai tipi di intervento che andrebbero, per converso, evitati; in questo modo sarà possibile mostrare l'influenza esercitata, sugli equilibri e le dinamiche di un piccolo gruppo, dalle diverse opzioni di intervento a disposizione dell'operatore.

La prospettiva del mutuo aiuto

Dal punto di vista teorico, l'approccio dell'auto/mutuo aiuto si fonda sulla convinzione che il gruppo racchiuda in sé le potenzialità di promuovere dinamiche di aiuto reciproco tra i suoi membri. Che cos'è il mutuo aiuto? In parole povere, è semplicemente quel fenomeno per cui i membri di un gruppo, mentre riflettono su una data questione, si aiutano reciprocamente. Il passaggio dal semplice «gruppo» a un vero e proprio «sistema di mutuo aiuto» nel quale il gruppo sia fondato sulla reciprocità, peraltro, non è affatto scontato. La pratica del mutuo aiuto presuppone, oltre che la conoscenza delle dinamiche tipiche di un piccolo gruppo, la capacità di valorizzare le potenzialità positive che sono latenti nei processi di gruppo. Richiede all'operatore di mettere in discussione la propria posizione di «esperto» e di mettere in atto una serie di competenze e di abilità diverse da quelle che caratterizzano l'interazione diretta con singoli «utenti». Richiede, per dirla diversamente, l'utilizzo consapevole di un insieme di abilità e competenze del tutto specifiche.

Nello sfruttare i processi di gruppo come primo strumento di aiuto (in diretto contrasto con quello stile di «lavoro sui casi in gruppo» che oggi va per la maggiore), l'auto/mutuo aiuto si può considerare prima di tutto come una forma autentica di lavoro di gruppo. Come nota opportunamente Shulman (1992), anche in un gruppo di mutuo aiuto non si guardano solo i singoli partecipanti, ma è il gruppo stesso, come sistema, ad assumere rilievo. Per dirla con una metafora, l'operatore dovrebbe sempre guardare con un occhio alle esigenze dei partecipanti (per aiutarli a dare forma ai processi di gruppo e a valorizzarli in chiave di mutuo aiuto), e con l'altro alla natura e alla qualità dei processi di gruppo.

Ogni qualvolta più persone si riuniscono insieme si assiste, che lo si desideri o no, a un processo di gruppo (Middleman, 1978). I processi di gruppo, però, possono assumere un'ampia varietà di forme diverse, e non tutte si prestano all'attivazione del sostegno reciproco. Tanto per dirne una, perché si crei mutuo aiuto occorre che ci siano la comunicazione e l'interazione spontanea fra i membri del gruppo; difficilmente, se questo è vero, si creerà mutuo aiuto in un gruppo i cui partecipanti interagiscono soltanto — uno alla volta — con l'operatore, mentre tutti gli altri se ne stanno a guardare (Kurland e Salmon, 1992; Middleman e Wood, 1990a; Newstetter, 1935; Northern, 1988; Schwartz, 1976; Shulman, 1992; Trecker, 1955). Non ultimo, il mutuo aiuto presuppone una cultura di gruppo *democratica* e, se così si può dire, *umanistica* (Glassman e Kates, 1990): un ambiente, cioè, in cui tutti hanno diritto a dire la loro, e le esigenze e le opinioni di tutti sono tenute, in fase decisionale, nella debita considerazione.

Le basi teoriche del mutuo aiuto

Come sarà evidente nel corso del volume, le radici teoriche dell'approccio del mutuo aiuto al lavoro con i gruppi affondano nella tradizione del lavoro sociale professionale. Non c'è alcun altro ambito di applicazione del lavoro di gruppo, infatti, in cui l'approccio del mutuo aiuto giochi un ruolo altrettanto centrale (Glassman e Kates, 1990). Una volta detto questo, peraltro, le abilità operative atte a promuovere il mutuo aiuto in un gruppo sono preziose per qualsiasi tipologia di gruppo finalizzato a valorizzare al massimo le risorse umane di cui dispone. I gruppi di taglio più «socioassistenziale» — dai gruppi di aiuto a quelli di counseling — non sono, cioè, l'unica tipologia di gruppo che tragga beneficio dal mutuo aiuto. Questo, sia come idea che come processo, è non meno rilevante per un'ampia gamma di gruppi diversi: dalle équipes professionali ai comitati direttivi, dai gruppi di azione sociale a quelli sportivi o di animazione giovanile, per arrivare fino alle coalizioni politiche.

Anche se la nostra attenzione si rivolgerà soltanto alla pratica del mutuo aiuto nell'ambito delle professioni sociali, pertanto, le varie abilità tecniche di cui parleremo — volte ad aiutare le persone ad aiutarsi l'una con l'altra, partecipando al medesimo setting di gruppo — si prestano a essere applicate a qualsiasi contesto di gruppo che si ponga un obiettivo di «bene comune» a cui contribuire, e da cui trarre beneficio, da parte di tutti i membri del gruppo.

Le condizioni per il mutuo aiuto

La molteplicità di campi di applicazione del mutuo aiuto significa forse che questo metodo può essere mutuato in qualsiasi ambiente, in ogni gruppo, a qualunque condizione? La risposta è affermativa e negativa al tempo stesso. Per un verso, il lavoro con i gruppi richiede tante specifiche competenze (e conoscenze contestuali) diverse, quante sono le diverse aree a cui esso si può applicare; per altro verso, esiste un nucleo di abilità essenziali nel lavoro di gruppo che permette a chi lo conduce di valorizzare, nella massima misura possibile, le potenzialità di mutuo aiuto di qualsiasi gruppo. Henry Ford, a suo tempo, ebbe a dire: «Radunarsi insieme è il punto d'inizio; rimanere insieme è il progresso; lavorare insieme è il successo». Benché Ford si riferisse evidentemente al lavoro d'équipe in un contesto di impresa, i principi da lui enunciati la dicono tutta sull'importanza di creare in qualsiasi setting di gruppo dinamiche positive di sostegno reciproco.

Il mutuo aiuto può avere luogo in varia misura e con modalità diverse, sia nel corso della «vita» di un gruppo che nell'ambito di gruppi diversi (Gitterman e

Shulman, 1994). Certi gruppi sperimenteranno tutte le dinamiche del mutuo aiuto (come da noi definite nel capitolo secondo), altri ne sperimenteranno soltanto alcuni aspetti. Alcuni sperimenteranno il mutuo aiuto con maggiore intensità di altri. Tanto per fare un esempio, un gruppo di reminiscenza per persone anziane potrebbe sperimentare la dinamica del «tutti sulla stessa barca» più facilmente rispetto a dinamiche diverse. Nel caso di un gruppo di disabili, o di persone gravemente malate, le preoccupazioni per le proprie condizioni di salute potrebbero prevalere tra i partecipanti, al punto da rendere piuttosto superficiali le loro interazioni. O, ancora, in un gruppo per la malattia mentale si potrebbe creare un dibattito molto più intenso rispetto a un altro gruppo della stessa natura.

Questo vorrà forse dire che il mutuo aiuto, in uno (o più) di questi gruppi, non gioca un ruolo di rilievo? La risposta naturalmente è negativa. Né è possibile affermare che ci sia un gruppo che sperimenti al proprio interno «più» mutuo aiuto, o una forma «più seria» di mutuo aiuto, rispetto agli altri. Quel che vogliamo mostrare con gli esempi fatti sopra è, piuttosto, che il mutuo aiuto può assumere moltissime forme e modalità diverse, e che un gruppo non ha bisogno di sperimentarne ogni forma possibile, o di interagire con la massima profondità emotiva possibile, per potersi qualificare come «sistema di mutuo aiuto». Questo può infatti essere il risultato di un dibattito intenso, ma anche — tanto per dire — di un semplice sguardo carico di comprensione, o magari di una pacca sulla schiena. Può nascere da una piena comprensione di tutte le differenze tra i partecipanti, ma anche da un semplice quanto gradevole senso di appartenenza al gruppo.

Se questo è vero, ciò che ci interessa non è utilizzare le specifiche dinamiche del mutuo aiuto (esemplificate nel capitolo secondo) come *checklist* o metro di valutazione dell'effettivo funzionamento di un dato gruppo come «sistema di mutuo aiuto»; tutti i gruppi, come già abbiamo sottolineato, racchiudono in sé le potenzialità del mutuo aiuto. Il punto critico semmai è che, ogni qualvolta si presenti nel gruppo un'opportunità per generare mutuo aiuto, il conduttore (o il facilitatore) sappia «cogliere l'attimo» per riconoscerla e farla propria.

La pratica del mutuo aiuto richiede, comunque, alcune specifiche condizioni. Tanto per cominciare, è necessario che l'operatore sociale coinvolto sappia mettere in discussione, dal punto di vista della leadership, il proprio ruolo. Piuttosto che considerarsi come l'unica «fonte di aiuto», costui dovrebbe sapersi vedere come *uno soltanto* tra i molti possibili *helpers* che compongono il gruppo (Middleman e Wood, 1990a). Non è certo un caso che nel lavoro sociale con i gruppi si parli di *operatori* o di *facilitatori*, assai più spesso che di leader o conduttori (Trecker, 1955). Che l'operatore sociale apporti al gruppo il proprio expertise professionale, è fuori discussione; altrettanto, però, fanno — ciascuno a modo proprio, beninteso — tutti gli altri partecipanti, ed è proprio dall'insieme

di questi expertise (le competenze dell'uno, le esperienze degli altri) che si genera il sostegno reciproco. Quanto più si insiste sul ruolo esclusivo dell'operatore, tanto più difficile diventa, per i singoli membri, individuare i modi in cui *loro* potrebbero essere di aiuto gli uni agli altri.

Il mutuo aiuto presuppone anche una cultura di gruppo che potremmo chiamare *democratico-umanistica* (Glassman e Kates, 1990), in cui tutti possano dire la loro sull'andamento del gruppo e le opinioni e i sentimenti di ciascuno siano debitamente considerati quando vanno prese delle decisioni. L'operatore dovrebbe quindi essere disposto a condividere il proprio «potere» con gli altri partecipanti, così da valorizzare a beneficio del gruppo tutte le abilità di leadership — per modeste che, eventualmente, esse siano — di cui i partecipanti sono dotati. Come è possibile, per gli operatori, «condividere» il potere e l'autorità di cui dovrebbero essere depositari? In realtà, la cosa è assai semplice: si tratta solo di incoraggiare e aiutare i membri del gruppo a partecipare attivamente a tutti i processi decisionali che si svolgono nel gruppo stesso (come si vedrà nel capitolo settimo).

Inoltre, giacché il processo di mutuo aiuto richiede sempre un'interazione diretta fra i partecipanti, è necessario che questi ultimi abbiano una certa capacità di comunicare e interagire tra loro (Breton, 1990; Hartford, 1964; Middleman e Wood, 1990b; Newstetter, 1935; Schwartz, 1976; Shulman, 1992). A una persona con limitate capacità di comunicazione, quindi, non va certo preclusa la partecipazione al gruppo, dal momento che ciò la dovrebbe aiutare a sviluppare meglio le proprie capacità comunicative. Nel caso di persone del tutto prive della capacità di interagire (sia in forma verbale, sia in forma non verbale), tuttavia, il gruppo di mutuo aiuto non appare una modalità di intervento appropriata.

Accanto a questo, è importante che il gruppo abbia una finalità condivisa, una comune ragion d'essere che colleghi i partecipanti tra loro (Galinsky e Schopler, 1977; Glassman e Kates, 1990; Kurland, 1978; Lowy, 1976; Northen, 1988; Papell e Rothman, 1980). Questo senso di identità condivisa è un requisito essenziale perché i partecipanti riconoscano e accettino, negli altri membri del gruppo, una potenziale fonte di sostegno. Il requisito di una «comune ragion d'essere», al limite, è più importante, in sé e per sé, della specifica natura che questa assume: il mutuo aiuto, infatti, può essere utilizzato per una varietà di obiettivi diversi, che siano legati a processi di aiuto di tipo socioassistenziale o riabilitativo, o che siano di tipo educativo, ricreativo o lavorativo. Si potrebbe obiettare che un'eccessiva attenzione al processo di mutuo aiuto, da parte dei membri del gruppo, rischia di rallentare il raggiungimento degli obiettivi del gruppo stesso; pur ammettendo questo rischio, è innegabile — come dimostra il caso del modello giapponese di relazioni industriali — che la corretta attivazione

di processi di mutuo aiuto, anche su larga scala, vada a beneficio di tutti gli attori (o di tutte le diverse imprese) del processo produttivo. Per fare un esempio scherzoso, c'è chi vede nel disegno di un cammello una sorta di cavallo, disegnato simultaneamente da un gruppo di persone diverse. È evidente che in quel gruppo di persone non c'era alcuna forma di mutuo aiuto!

Da ultimo (ma non per importanza), il mutuo aiuto presuppone il possesso da parte dell'operatore di specifiche competenze nel lavoro di gruppo. È soltanto grazie a un uso avveduto di questi *skills* che un «gruppo» si trasforma in un «Gruppo», per dirla con Margaret Hartford (1978). Se un operatore sociale non possiede queste specifiche abilità e competenze, correrà il grosso rischio — per quanto convinto della validità del mutuo aiuto — di fare più danni che altro (Galinsky e Schopler, 1977; Glassman e Kates, 1990; Hartford, 1978; Meddin, 1986; Tropp, 1978). Sono necessarie, per promuovere dinamiche di gruppo positive in termini di mutuo aiuto, competenze professionali distinte da quelle del classico lavoro sui singoli casi.

Un limite di molti approcci al lavoro con i gruppi, al giorno d'oggi, è quello di non prestare la necessaria attenzione alle dinamiche di gruppo. Persino quanti si dicono sostenitori del mutuo aiuto manifestano la tendenza, in molti casi, a focalizzarsi sugli individui più che sul gruppo in quanto tale (Birnbbaum et al., 1989; Middleman e Wood, 1990; Rooney et al., 1981; Steinberg, 1992; Wayne e Garland, 1990b). Esiste addirittura un modello di lavoro individuale in gruppo, nato sotto il nome di «terapia aggregativa di individui» (Hartford, 1978) e poi ridefinito come «lavoro sui casi in gruppo» (Kurland e Salmon, 1992), che rispetto al mutuo aiuto è quanto di più distante si potrebbe immaginare.

Può anche darsi che gli operatori sociali, talvolta, non colgano appieno ciò che «mutuo aiuto» significa. O forse che non possiedano le competenze necessarie a metterlo in atto. Nell'uno come nell'altro caso la formula del lavoro individuale in un contesto di gruppo non può certo pretendere, come notava già Helen Phillips (1957), di realizzare risultati comparabili al processo di mutuo aiuto: si tratterà di una ulteriore metodologia di lavoro sociale sui casi, più che di lavoro con i gruppi propriamente detto.

Riassumendo: è possibile, come operatori sociali, interagire con un'ampia varietà di gruppi, nei contesti di lavoro più diversi; però, se il nostro modo di lavorare è improntato all'auto/mutuo aiuto, se lavoriamo con persone in grado (almeno in qualche misura) di interagire con i propri pari, se il gruppo ha uno scopo in comune e noi — come operatori — abbiamo specifiche competenze di lavoro di gruppo, allora esiste la possibilità, per qualsiasi tipo di gruppo, di porre in essere le sue peculiari potenzialità di mutuo aiuto. Il contesto di intervento e la popolazione target sono le variabili che delimitano il nostro

campo di progettazione (come si vedrà al capitolo terzo), ma in ultima analisi la pratica del mutuo aiuto, come già Clara Kaiser (1958) ebbe a sostenere, è legata più al *modo* in cui interveniamo nel sociale, che non a *dove* lo facciamo, o *con chi* lo facciamo.

I risvolti operativi

L'approccio del mutuo aiuto al lavoro sociale con i gruppi racchiude in sé molte implicazioni di tipo operativo. In primo luogo è necessario analizzare le basi teoriche della concettualizzazione dei gruppi come sistemi di mutuo aiuto, a partire dall'ampia gamma di dinamiche e sfaccettature diverse che sono proprie del mutuo aiuto. Come operatori sociali dobbiamo renderci conto di *non* essere «la cosa più importante» per il funzionamento del gruppo. Un altro aspetto che va curato è la preparazione di un ambiente — legato anche alla definizione di finalità e norme di gruppo condivise — che risulti favorevole al sostegno reciproco. Va anche considerata con attenzione la relazione che si crea tra lo sviluppo del gruppo e quello del mutuo aiuto, nonché l'influenza del ruolo dell'operatore sui processi (e sui progressi) del gruppo. Dobbiamo saper introdurre nel gruppo, e poi mantenere in vita, quel tipo di dinamiche di problem solving che generano più facilmente atteggiamenti di mutuo aiuto. Dobbiamo anche riconoscere l'influenza della nostra posizione di potere rispetto alla capacità del gruppo di produrre mutuo aiuto al proprio interno, così come l'impatto dei processi decisionali di gruppo sul mantenimento, all'interno di questo, delle dinamiche «virtuose» di sostegno reciproco. Dobbiamo essere in grado di aiutare un gruppo a individuare la propria «comune ragion d'essere» e, laddove possibile, a tradurla nella realtà. Dobbiamo saper aiutare un gruppo a riconoscere le differenze presenti al proprio interno, ad accettarle e a farne uso in positivo, per rafforzare i processi di mutuo aiuto. Dobbiamo infine adottare un approccio di tipo incrementale e aperto alle esigenze degli utenti, allo scopo di valutare l'efficacia di ogni gruppo in quanto sistema di mutuo aiuto.

* * *

Il presente volume è composto da nove capitoli, ciascuno dedicato a una componente chiave della pratica del mutuo aiuto; capitolo dopo capitolo, ci proponiamo di guidare il lettore dai fondamenti teorici del lavoro con i gruppi, all'approccio dell'auto/mutuo aiuto, fino alla valutazione dell'efficacia del gruppo come sistema di mutuo aiuto.

Il capitolo primo rappresenta un approfondimento teorico del mutuo aiuto come metodologia del lavoro sociale, e delle ragioni e le condizioni che suggeriscono di adottarlo. Traceremo una panoramica della storia del mutuo aiuto nel lavoro con i gruppi, delle sue modalità di impiego attuali, della *forma mentis* richiesta agli operatori sociali per facilitare la trasformazione e il funzionamento di un gruppo come sistema di mutuo aiuto.

Nel capitolo successivo discutiamo più in dettaglio le diverse dinamiche e sfaccettature che possono caratterizzare il mutuo aiuto, secondo il quadro tracciato da Lawrence Shulman (1992). Vengono altresì esaminate e identificate le «abilità di *groupwork*» che servono ad attivare e riprodurre nel corso del tempo tali dinamiche.

Il capitolo terzo prende in esame l'influenza della «pianificazione pre-gruppo» rispetto alla capacità di sviluppare, da parte del gruppo stesso, un clima favorevole al sostegno reciproco tra i partecipanti. Individueremo alcune specifiche capacità di «pianificazione di gruppo» e rivolgeremo particolare attenzione a un concetto ambivalente come lo «scopo» del gruppo, con il ruolo da esso svolto nella pratica del mutuo aiuto.

Nel capitolo quarto si mettono in luce le finalità e le norme di gruppo che, nella fase iniziale, creano le condizioni ottimali per la «produzione» di mutuo aiuto. Vengono altresì considerate le specifiche «abilità di gruppo» che servono a facilitare l'elaborazione di tali norme e finalità.

Il capitolo quinto è dedicato alla descrizione dei rapporti che si creano tra lo sviluppo del gruppo e quello del mutuo aiuto, o — per dirla diversamente — ai modi (e i limiti) in cui un gruppo apprende nel corso del tempo a fare uso di ciascuna delle nove «dinamiche di mutuo aiuto» da noi identificate. Tratteremo anche, in quest'ambito, il ruolo e le aspettative degli operatori.

Nel capitolo seguente si argomenta a favore di un «cambiamento di paradigma», nel lavoro sociale con i gruppi, rispetto all'approccio che riduce l'attività di gruppo al mero esercizio del problem solving individuale; vengono messe in luce allo stesso tempo le implicazioni di questo cambiamento teorico per il lavoro diretto, sul campo, degli operatori sociali.

Il capitolo settimo prende in esame i rapporti tra l'esercizio dell'autorità e del potere, da parte dell'operatore, e la capacità, sul versante del gruppo, di dare vita a dinamiche di mutuo aiuto. Identificheremo anche gli *skills* che si richiedono all'operatore per facilitare all'interno del gruppo sia l'assunzione di responsabilità, sia la gestione dei processi decisionali con modalità ispirate a valori democratico-umanistici.

Nel capitolo ottavo, fondato sull'assunto che i membri di qualsiasi gruppo siano in qualche modo diversi l'uno dall'altro, e che queste diversità li possano

aiutare a progettare nuovi modi di essere e di fare, presentiamo alcuni «percorsi di aiuto» finalizzati ad aiutare il gruppo a valorizzare positivamente le diversità presenti al proprio interno, per promuovere — anziché, come spesso accade, ostacolare — il mutuo aiuto tra i partecipanti.

Il capitolo conclusivo, infine, presenta un modello (incrementale e «orientato all'utente») di valutazione dell'efficacia del gruppo, quale sistema di mutuo aiuto. Ancora una volta, individueremo le «abilità gruppali» richieste all'operatore per coadiuvare i membri del gruppo nella graduale realizzazione di questo processo.